FICHE TECHNIQUE

GESTION DE L'ENTREPRISE

COMMANDE N° 00-108

DÉCEMBRE 2000

AGDEX 818

Ontario Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

COMMENT PRENDRE LE POULS D'UNE ENTREPRISE AGRICOLE ET REMÉDIER AUX PRESSIONS FINANCIÈRES

R.W. Gamble

La présente fiche technique n'a pas pour objet les difficultés financières, mais plutôt la façon de les éviter et de voir venir les coups. Elle veut permettre à l'exploitant de conserver la maîtrise de la situation et d'avoir son mot à dire dans les décisions qui *peuvent* devoir être prises au sujet de l'entreprise. Elle indique comment l'exploitant peut prévoir l'imminence de pressions financières.

L'exploitant peut en tout premier lieu évaluer la santé financière de son entreprise. De la même façon qu'une analyse systématique permet de cerner un problème de production, il est possible de diagnostiquer et de solutionner un problème engendrant des pressions financières. Or, les grandes étapes à suivre pour le faire sont justement décrites ici.

PREMIERS SIGNES — TRÉSORERIE

La plupart des exploitants commencent à craindre des problèmes financiers lorsque les liquidités se mettent à manquer. Il devient alors de plus en plus difficile de faire face aux engagements à court et à moyen termes. Il peut s'agir d'un problème momentané (une mauvaise saison, par exemple) appelé à se résorber tôt ou tard, ou d'un problème plus grave et plus persistant.

Deux questions se posent lorsqu'une entreprise fait face à un déséquilibre de trésorerie :

- La situation compromet-elle l'avenir de l'entreprise?
- Quelle mesure peut-on prendre pour remédier au problème?

Pour répondre à ces questions, il faut procéder à une analyse en plusieurs points de l'entreprise.

ANALYSE RAPIDE DE L'ENTREPRISE

Même si une analyse financière complète est très utile, et parfois nécessaire, une analyse rapide permet de répondre aux trois questions suivantes :

1. Le déficit de trésorerie perdurera-t-il ou se répétera-t-il?
2. Si oui, quelle est l'ampleur du problème?
3. Quelle est la cause du problème?

Les réponses à ces questions fournissent déjà des pistes de solution.

Le déficit de trésorerie perdurera-t-il ou se répétera-t-il?

Une feuille de travail sur les prévisions relatives au service de la dette permet de voir s'il faut s'attendre à ce que le manque de liquidités actuel perdurera ou se reproduira à nouveau.

Feuille de travail sur le service de la dette

Une feuille de travail sur les prévisions relatives au service de la dette permet de voir si les disponibilités sont suffisantes pour faire face à tous les engagements prévus pour l'exercice à venir. Comme il s'agit de données prévisionnelles, il est bon d'établir à la fois des prévisions pessimistes et des prévisions optimistes. Même si l'on espère que les prévisions optimistes se réalisent, il faut être prêt à faire face au pire.

Même si dans l'exemple du tableau 1, seules les rentrées de fonds sont prises en compte, il arrive que les banques incluent dans le calcul des encaissements les stocks facilement convertibles en espèces. Cette méthode est pleine de bon sens et l'exploitant peut très bien décider d'inclure dans ses prévisions de rentrées de fonds la valeur des marchandises qu'il prévoit avoir en stock.

La feuille de travail sur le service de la dette fait ressortir plusieurs éléments d'information :

- Les rentrées de fonds ou encaissements provenant des activités de l'entreprise;
- La mesure dans laquelle les revenus d'appoint ou les apports personnels des propriétaires de l'entreprise sont nécessaires à la conduite des activités — L'entreprise pourrait-elle se passer de ces fonds?

- Les retraits des propriétaires — Quelle part du bénéfice net faut-il pour couvrir les frais liés au coût de la vie, les taxes et les remboursements de capital?
- Les provisions pour acquisition d'éléments d'actif — Le niveau actuel des liquidités permet-il le remplacement des éléments d'actif? Dans notre exemple, la réponse est non.

TABLEAU 1. Aptitude à assurer le service de la dette

PRÉVISIONS POUR L'EXERCICE	
+ Encaissements (entreprise)	380 000 $
– Décaissements (entreprise)	328 000 $
= Encaisse nette (entreprise)	**52 000 $**
+ Paiements d'intérêts	18 000 $
+ Apports du propriétaire	8 000 $
– Retraits personnels	42 000 $
= Encaisse disponible pour les paiements de capital et d'intérêts	**36 000 $**
– Paiements de capital et d'intérêts	31 000 $
Encaisse disponible après paiements de capital et d'intérêts	**5 000 $**
– Amortissement ou provision pour acquisition d'éléments d'actif	20 000 $
Aptitude à assurer le service de la dette	**(15 000 $)**

Cet exemple montre que l'encaisse disponible couvre les paiements de capital et d'intérêts, mais ne couvre pas l'amortissement. L'amortissement, soit une provision pour acquisition d'éléments d'actif, sert à remplacer les éléments d'actif parvenus à la fin de leur durée de vie utile. Dans cet exemple, on fait face à un déficit de 15 000 $.
(On trouve à l'annexe 5 une feuille de travail vierge.)

Mise en garde — Comme les mouvements de trésorerie englobent toutes les rentrées de fonds, il peut arriver qu'une entreprise agricole soit maintenue à flot par des revenus d'appoint. Même s'il n'y a alors pas de problèmes de liquidités, il n'en reste pas moins que la rentabilité de l'entreprise mérite d'être évaluée.

QUELLE EST LA GRAVITÉ DU PROBLÈME DE TRÉSORERIE?

Un déficit de trésorerie est toujours ennuyeux. Parfois, un projet d'expansion ou de diversification fait en sorte que l'on est momentanément à court de liquidités. Le rôle du gestionnaire est de veiller à ce que le déficit temporaire ne devienne pas une tendance. Un déficit de trésorerie qui persiste est grave, car ce déficit en vient à réduire l'avoir des propriétaires ou capitaux propres. L'avoir des propriétaires couvre les pertes de l'entreprise. Les entreprises dans lesquelles l'avoir des propriétaires est important sont à même de faire face à un déficit de trésorerie plus long et plus grave, car elles ont la possibilité d'emprunter en donnant en garantie les capitaux propres.

L'exploitant qui connaît la valeur de son avoir dans l'entreprise est en mesure de juger de l'aptitude de l'entreprise à survivre à un déficit de trésorerie.

Pour déterminer la gravité de l'érosion de l'avoir des propriétaires, il faut faire le suivi de son évolution. Il faut aussi se demander s'il y a un niveau minimal de capitaux propres en deçà duquel il ne faut pas tomber. On peut, par exemple, décider de ne pas laisser les capitaux propres descendre en deçà de 50 %. L'exploitant qui connaît l'état actuel de sa situation et qui prévoit les déficits de trésorerie peut déterminer s'il tombera sous la limite qu'il s'est fixée. Voici comment calculer l'avoir des propriétaires :

1. Retrancher le total du passif du total de l'actif.
2. Diviser les capitaux propres ainsi obtenus par le total de l'actif et multiplier le quotient par 100. On obtient le pourcentage de capitaux propres.

$$\text{Capitaux propres (\%)} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total de l'actif}} \times 100$$

Exemple : $\frac{420\,000\ \$}{650\,000\ \$} \times 100 = 64\ \%$

L'avoir des propriétaires (capitaux propres) figure toujours au bilan, mais il peut varier considérablement selon la manière dont les éléments d'actif sont évalués. En général, les comptables partent du prix coûtant ou prix d'achat et retranchent l'amortissement calculé aux fins de l'impôt. Les prêteurs préfèrent utiliser la juste valeur marchande, soit la valeur de réalisation de l'élément d'actif. Il est important d'évaluer les éléments d'actif de façon réaliste. Le calcul de l'avoir des propriétaires doit reposer sur des justes valeurs marchandes raisonnables.

CAUSES DU PROBLÈME DE TRÉSORERIE

Toute entreprise confrontée à des problèmes de trésorerie doit se pencher tôt ou tard sur sa rentabilité. Il se peut qu'une entreprise soit rentable et que des problèmes de trésorerie se posent momentanément. Toutefois, une entreprise non rentable finit toujours par se retrouver aux prises avec un déficit de trésorerie, sauf si l'entreprise est renflouée par des revenus d'appoint.

Le meilleur moyen d'évaluer la rentabilité de l'entreprise est d'en déterminer le bénéfice net par la méthode de comptabilité d'exercice. *(Voir l'explication de la rentabilité au tableau 7.)*

Le bénéfice net doit couvrir les paiements de capital et les dépenses liées au coût de la vie, y compris les impôts personnels. Même si une entreprise produit un bénéfice net positif, il reste que la rentabilité doit être **suffisante** pour couvrir ces deux types de décaissements. Pour bien des entreprises agricoles, le problème n'est pas d'atteindre la rentabilité, mais plutôt de l'accroître.

Il y a alors trois aspects à analyser :

1. efficacité;
2. échelle de l'exploitation;
3. structure de la dette.

Efficacité

Bien des producteurs sont irrités d'entendre les conseillers parler d'efficacité, surtout lorsque les prix des denrées sont bas. Mais ce point est crucial quand on cherche à savoir si le problème est à court ou long terme. Si l'efficacité de l'entreprise est inférieure à la moyenne, même de bons prix risquent de ne pas générer des profits suffisants. L'efficacité aide toujours les entreprises à affronter les revers financiers.

On mesure l'efficacité à partir des données physiques et économiques relatives à la production de l'entreprise, notamment le rendement par acre ou les coûts variables par acre.

Les données comparatives de l'étude de cas du tableau 2 montrent que la ferme 1 présente un coût plus élevé par dollar de production et un pourcentage plus élevé de coûts variables. Bien que ces données puissent être acceptables selon le type de denrée, dans le cas d'une exploitation porcine, elles sont élevées, ce qui laisse craindre qu'on puisse avoir affaire à un problème d'efficacité.

Échelle de l'exploitation

On entend par là la taille de l'entreprise. Une méthode pour évaluer l'échelle consiste à déterminer l'efficacité de l'usage de la main-d'œuvre, facteur qu'on peut comparer à d'autres exploitations du même genre.

Les fermes peuvent être trop grosses ou trop petites. Dans les grosses exploitations complexes, il arrive que le contrôle de gestion se trouve trop dilué et que l'efficacité de l'exploitation en souffre. Les problèmes d'échelle surviennent plus souvent lorsque les entreprises sont trop petites, en particulier, lorsque les exigences de main-d'œuvre sont grandes par rapport à la capacité de la ferme à engager du personnel à temps plein et à supporter cette charge. Même des entreprises agricoles complexes et de grande envergure composées de plusieurs familles peuvent éprouver des problèmes d'échelle de ce genre.

Dans le tableau 2, la ferme 1 possède un nombre de porcs produit par personne inférieur à la moyenne. Il se peut que la main-d'œuvre soit trop nombreuse sur la ferme 1 ou qu'il faille exploiter la ferme à plus grande échelle.

Structure de la dette

La structure de la dette renvoie aux facteurs qui déterminent l'importance des paiements de capital et d'intérêts. Ces facteurs sont le taux d'intérêt, le montant de la dette, la durée des emprunts et la proportion des dettes à court terme par rapport aux dettes à long terme. Chacun de ces facteurs peut influencer les sommes à rembourser et se répercuter sur la rentabilité de l'entreprise.

Une entreprise agricole qui ne recourt pas au capital d'emprunt court le risque de se priver d'une échelle, d'une efficacité, d'une croissance et d'une rentabilité suffisantes. En général, cependant, les problèmes liés à la structure de la dette découlent plutôt d'une sur-utilisation du crédit, d'emprunts trop coûteux ou d'emprunts qui doivent être remboursés à trop court terme.

Certains problèmes inhérents à la structure de la dette sont faciles à régler — ainsi, en repoussant simplement l'échéance d'un emprunt, on améliore la situation de trésorerie. D'autres problèmes, par contre, obligent à rééquilibrer la structure de l'actif et du passif. Les agriculteurs peuvent vendre des éléments d'actif et réduire leur passif. Ils peuvent aussi essayer d'éliminer les éléments d'actif auxquels sont assorties des exigences de remboursement d'emprunt dépassant la capacité de remboursement de l'entreprise.

La ferme 2 de l'étude de cas du tableau 2 semble avoir une dette à court terme trop importante. Le pourcentage du passif à court terme par rapport au total du passif s'établit à 41,7 %, ce qui laisse croire que la durée du prêt peut être trop courte.

On trouve à l'annexe 7 une liste des valeurs repères pour différentes denrées.

Mise en garde — Chaque fois qu'on utilise des ratios ou des indicateurs financiers, il est important de se rappeler qu'un ratio qui s'écarte de la fourchette normale n'est en fait qu'un signe d'avertissement qu'une recherche plus approfondie s'impose. Dans bien des cas, la valeur hors-norme peut s'expliquer. Les ratios, donc, ne permettent pas à eux seuls de conclure à un problème; ils ne font qu'orienter l'analyse.

TABLEAU 2. Étude de cas

Données d'exploitation	**Ferme 1**	**Ferme 2**
Encaissements	524 000 $	330 000 $
Décaissements	439 000 $	275 000 $
Encaisse nette	**85 000 $**	**55 000 $**
Paiements d'intérêts	35 000 $	18 000 $
Apports	4 000 $	15 000 $
Retraits personnels	68 000 $	41 000 $
Encaisse disponible pour les paiements de capital et d'intérêts	56 000 $	47 000 $
Paiements de capital et d'intérêts	64 000 $	51 000 $
Encaisse disponible après paiements de capital et d'intérêts	**(8 000 $)**	**(4 000 $)**
Amortissement ou provision pour acquisition d'éléments d'actif	26 000 $	19 000 $
Aptitude à assurer le service de la dette	**(34 000 $)**	**(23 000 $)**

Rentabilité			Repères
Bénéfice net (compt.abilité d'exercice)	59 000 $	36 000 $	
Rendement de l'actif	4,9 %	9,0 %	6,6 %
Rendement des capitaux propres	11,80 %	10,0 %	6,9 %
Stabilité financière			
Capitaux propres	41,7 %	60,0 %	63,6 %
Efficacité financière			
Coût par dollar de production	0,84 $	0,78 $	0,64 $
Coûts variables en % des produits d'exploitation	83,8 %	70,3 %	66,7 %
Échelle			
Équivalents personne à temps plein	2	1,5	
Porcs produits par personne	1 510	1 980	1 850
Structure de la dette			
Ratio de la dette à l'actif	0,58 à 1	0,40 à 1	0,36 à 1
Pourcentage du passif à court terme sur le total du passif	14,0 %	41,7 %	26,5 %

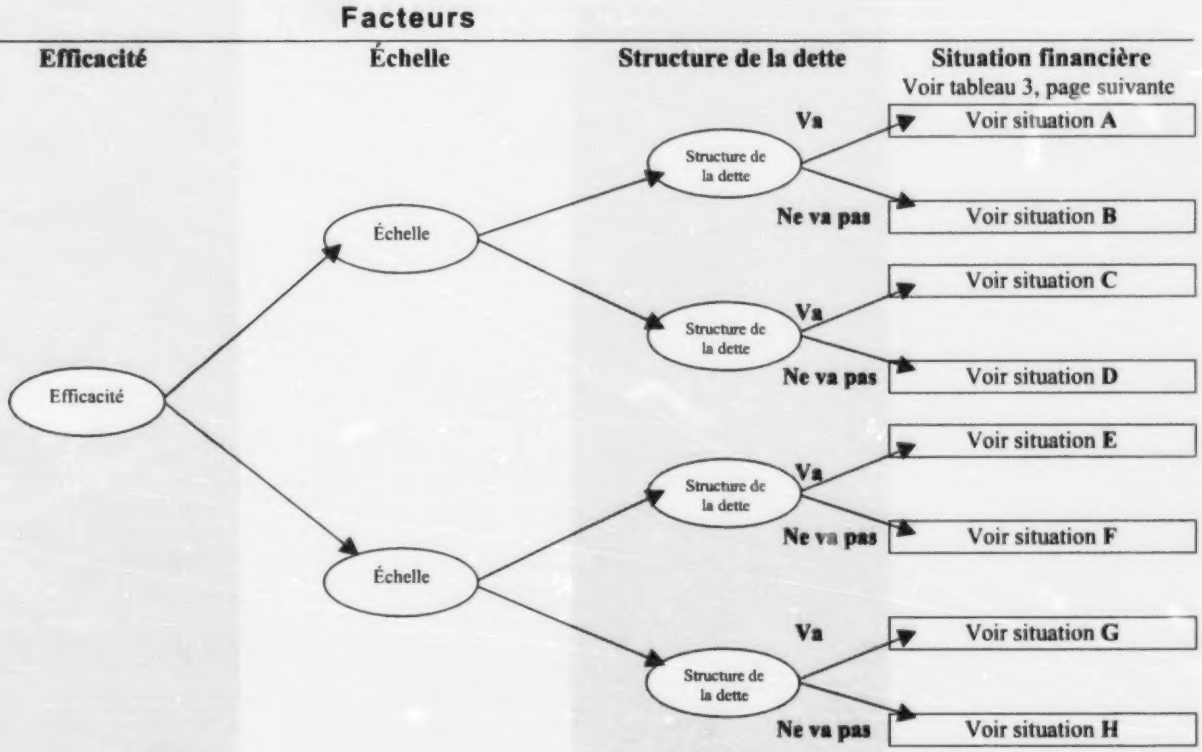
Les données repères proviennent du Programme d'analyse de la gestion des exploitations agricoles de l'Ontario, 1999.

ANALYSE RAPIDE DE L'ENTREPRISE

La figure 1, *Arbre de diagnostic des difficultés financières,* illustre un outil, appelé arbre de diagnostic, qui aide à examiner l'efficacité, l'échelle et la structure de la dette. L'arbre propose une démarche systématique pour déterminer ce qui va et ce qui ne va pas au sein de l'entreprise.

En simplifiant ainsi à outrance l'analyse, on voit l'interdépendance entre l'efficacité, l'échelle et la structure de la dette. On voit aussi les mesures susceptibles de remédier à chaque problème. Les choix qui s'offrent à une entreprise agricole sont passablement variés. Pour une entreprise affichant une efficacité acceptable mais une échelle et un fardeau de la dette inacceptables, les choix ne sont pas les mêmes que pour l'entreprise dont l'efficacité laisse à désirer, mais qui présente une échelle acceptable et un fardeau de la dette inacceptable. Sans compter que le rang des priorités n'est pas toujours le même lorsqu'on cherche à résoudre des problèmes financiers. Quel problème mérite d'être attaqué en priorité?

FIGURE 1. Arbre de diagnostic des difficultés financières



L'efficacité indique si le problème est à court ou à long terme. On la mesure à partir

L'échelle renvoie simplement à la taille de l'entreprise. On la mesure notamment par l'efficacité de l'usa-

La structure de la dette renvoie aux facteurs qui déterminent l'importance des paiements de

Le tableau 3, *Stratégies financières génératrices de changement,* présente plusieurs

des données physiques et économiques relatives à la production de l'entreprise, notamment le rendement par acre ou les coûts variables par acre.

ge de la main-d'œuvre comparativement à d'autres exploitations. Les fermes peuvent être trop grosses ou trop petites. Dans les grosses exploitations complexes, il arrive que le contrôle de gestion se trouve dilué. Dans les petites fermes, la main-d'œuvre peut être trop abondante.

capital et d'intérêts. Ces facteurs sont le taux d'intérêt, le montant de la dette, la durée des emprunts et la proportion des dettes à court terme par rapport aux dettes à long terme. Chacun de ces facteurs peut influencer les sommes à rembourser et se répercuter sur la rentabilité de l'entreprise.

mesures de gestion pour chacune des branches de l'arbre de diagnostic.

Le tableau 3, *Stratégies financières génératrices de changement* présente plusieurs mesures de gestion pour chacune des branches de l'arbre de diagnostic. Les listes ne sont pas exhaustives. Elles ne font qu'illustrer des moyens de résoudre des problèmes de rentabilité compte tenu de l'efficacité, de l'échelle et de la structure de la dette de la ferme.

Le lecteur qui ne veut pas utiliser l'arbre de décision peut simplement utiliser le tableau qui suit et passer au tableau 3.

	Va	Ne va pas
Efficacité	☐	☐
Échelle	☐	☐
Structure de la dette	☐	☐

TABLEAU 3. Stratégies financières génératrices de changement

Situation financière	Efficacité	Échelle	Structure de la dette	Stratégies
A	Va	Va	Va	1. Revoir chaque année les résultats financiers. 2. Suivre les progrès technologiques. 3. Analyser les possibilités d'expansion. 4. Envisager d'investir ailleurs que dans la ferme.
B	Va	Va	Ne va pas	1. Restructurer la dette : en rallonger la durée ou réduire le taux d'intérêt pour améliorer la situation de trésorerie. 2. Vendre des éléments d'actif pour réduire la dette.
C	Va	Ne va pas	Va	1. S'occuper des problèmes d'échelle, sous peine de faire face à des difficultés de trésorerie. 2. Envisager d'ajouter une nouvelle activité à l'exploitation ou de faire prendre de l'expansion à une activité existante. Fonder les décisions d'expansion sur les registres comptables. 3. Envisager de faire de la culture ou de l'élevage à forfait. 4. Se demander si la machinerie, la main-d'œuvre et les éléments d'actif sont pleinement utilisés. 5. Se demander si les dirigeants ont les aptitudes voulues ou la stabilité émotive nécessaire pour gérer le surcroît de stress occasionné par l'expansion. 6. Engager davantage de personnel provenant de l'extérieur de la ferme, mais en évaluer les répercussions sur l'efficacité. 7. Envisager, s'il y a lieu, un départ à la retraite.
D	Va	Ne va pas	Ne va pas	1. Identifier plusieurs moyens peu coûteux de prendre de l'expansion, par exemple en louant des terres ou des installations, en nourrissant le bétail à forfait, en concluant un contrat de location prévoyant une contrepartie en nature (récolte) plutôt qu'en espèces, ou en offrant des services de culture à forfait. 2. Augmenter les revenus d'appoint, mais en évaluer les effets sur l'efficacité. 3. Réduire l'échelle des activités de la ferme afin d'augmenter nettement les revenus d'appoint.
E	Ne va pas	Va	Va	1. Améliorer les systèmes de tenue et d'analyse des registres. 2. Repenser les priorités : consacrer plus de temps à la gestion. 3. Veiller à améliorer et à soutenir la gestion. 4. Recourir à des services consultatifs. 5. Rehausser le niveau de compétences et de rendement en commercialisation. 6. Étudier les dépenses liées au coût de la vie et les coûts d'exploitation.

				7. Voir si l'exploitation est trop grosse pour fonctionner efficacement. 8. Se demander s'il ne vaut pas mieux abandonner l'agriculture tandis que les capitaux propres sont encore préservés. 9. Fixer une limite d'endettement à ne pas dépasser. 10. Se demander s'il n'est pas plus avantageux de trouver un emploi hors de la ferme.
F	Ne va pas	Va	Ne va pas	1. Déterminer si les problèmes d'endettement sont dus à une piètre efficacité ou à des circonstances extérieures. Voir la section E. 2. Les problèmes d'endettement se présenteront-ils à nouveau si on les règle maintenant? 3. L'entreprise peut-elle être viable compte tenu de la structure de sa dette et de son efficacité?
G	Ne va pas	Ne va pas	Va	1. Se demander si la ferme est un « loisir » plutôt qu'une entreprise. 2. Peser les conséquences sur les capitaux propres du maintien des activités. 3. Se demander s'il n'y a pas lieu d'utiliser les ressources à meilleur escient. 4. Explorer les possibilités d'emploi à l'extérieur de la ferme et ses préférences personnelles.
H	Ne va pas	Ne va pas	Ne va pas	1. Se demander si l'on veut vraiment remédier à cette situation difficile. 2. Réfléchir aux effets sur le mariage, la famille et la santé. 3. Envisager de vendre l'entreprise ou d'abandonner l'agriculture. 4. Voir les mesures préconisées pour les situations B, C et E.

Certaines des suggestions énumérées ci-dessus exigent une analyse plus poussée. Les annexes 1 à 7 donnent justement plus de détails sur la façon de s'y prendre.

- Annexe 1 — Programmes d'aide gouvernementaux
- Annexe 2 — Préparation de l'état de l'évolution de l'encaisse
- Annexe 3 — Ressources en analyse financière
- Annexe 4 — Rencontre avec le prêteur
- Annexe 5 — Feuille de travail sur le service de la dette
- Annexe 6 — Compréhension de termes financiers
- Annexe 7 — Valeurs financières repères

Annexe 1 — Programmes d'aide gouvernementaux

Les programmes d'aide gouvernementaux peuvent réduire les déficits de trésorerie, dans la mesure où ils sont applicables. Si l'on prépare un état de l'évolution de l'encaisse, il est important de connaître le moment où les paiements sont faits en vertu de ces programmes. Le tableau qui suit indique les programmes offerts et le moment où les paiements sont effectués. Pour la liste complète des programmes offerts par le MAARO, voir la fiche technique 00-106, *Programmes et services à l'intention des agriculteurs ontariens.*

TABLEAU 4. Programmes d'aide gouvernementaux

Programme	Protection	Moment des versements
Assurance-récolte	• Manque à gagner résultant de risques naturels impossibles à maîtriser comme le gel, la grêle, la sécheresse et les inondations. • Pertes liées à 53 cultures commerciales. • Pertes liées aux superficies non ensemencées. • Pertes liées aux resemis nécessités par un sinistre couvert. • **Pour plus d'information :** www.agricorp.com	• Habituellement 4-6 semaines après la récolte. • Voir le tableau 5 pour plus de détails.

Compte de stabilisation du revenu net (CSRN)	• Toutes les productions agricoles, sauf celles qui sont soumises à la gestion de l'offre, sont admissibles au programme. • Les producteurs peuvent faire annuellement un dépôt de base correspondant à 3 % de leurs ventes nettes admissibles (VNA) plus un dépôt complémentaire de 1 % de leurs VNA, ce qui signifie qu'ils peuvent déposer chaque année 4 % de leurs VNA et recevoir des contributions de contrepartie versées par le gouvernement provincial (1,5 %) et par le gouvernement fédéral (2,5 %). • Les producteurs de produits horticoles comestibles sont admissibles à un dépôt complémentaire de 2 % de plus, ce qui porte leur dépôt à 6 % de leur VNA. • Les producteurs peuvent aussi faire des dépôts supplémentaires allant jusqu'à 20 % de leurs VNA, mais le gouvernement ne verse pas de contributions de contrepartie pour ces sommes. • Tous les dépôts des producteurs (qu'ils fassent l'objet de contributions de contrepartie ou non) portent intérêt au taux normal bonifié de 3 %. • **Pour en savoir plus long :** www.agr.ca/csrn/bienvenue.html	• Un retrait peut être autorisé une fois atteint un seuil d'intervention de stabilisation ou un seuil d'intervention du revenu minimum. • Un retrait peut être autorisé lorsque la marge brute de l'année en cours est inférieure à la marge brute moyenne des années précédentes (cinq ans au maximum). • Un retrait peut aussi être autorisé lorsque le revenu net total du producteur est inférieur au seuil du revenu minimum augmenté du dépôt maximum admissible à contrepartie pour l'année en cours. Le seuil d'intervention du revenu minimum est de 20 000 $ pour un particulier et de 35 000 $ pour une famille. • L'**avance sur retrait** permet au producteur de prélever des fonds sur son compte pendant l'année où il en ressent le besoin. Le producteur peut demander une avance sur retrait pour l'année de stabilisation 2000 une fois qu'il a reçu son Avis d'options de dépôt/retrait de 1999 (habituellement avant juin de chaque année). • L'administration du CSRN peut traiter une demande d'avance sur retrait en moins de 30 jours.
Programme d'auto-gestion du risque (PAGR)	• Le Programme d'auto-gestion du risque de l'Ontario (PAGR) permet aux producteurs de produits horticoles comestibles et aux acériculteurs de faire des dépôts supplémentaires dans leur compte de stabilisation du revenu net (CSRN). • Les producteurs peuvent déposer dans leur compte CSRN un supplément pouvant aller jusqu'à 3 % de leurs VNA relatives aux produits admissibles au PAGR pour lesquels ils n'ont pas souscrit d'assurance-récolte. Ces 3 % s'ajoutent aux 6 % prévus par le programme CSRN. • Les gouvernements fédéral et provincial versent une contribution de contrepartie égale aux 2/3 des dépôts dans le cadre du PAGR (soit 2 % des VNA). • **Pour plus d'information :** www.agricorp.com/	• Comme les dépôts dans le cadre du PAGR font partie du compte CSRN du producteur, les retraits sont autorisés suivant les règles du programme CSRN.

Programme d'assurance-revenu du marché (PARM)	• Le Programme d'assurance-revenu du marché (PARM) offre un mécanisme de soutien des prix aux producteurs de cultures céréalières et oléagineuses admissibles. • Ce programme est né du Régime d'assurance-revenu brut (RARB) qui a pris fin à l'échelle nationale en 1995. • Le PARM verse des indemnités aux producteurs d'après les rendements antérieurs de la ferme et la superficie inscrite, à raison de 2/3 de l'écart entre le cours du marché et le prix-plancher. • Le prix-plancher correspond à 85 % de la moyenne mobile du cours du marché indexée sur 15 ans, telle qu'elle est calculée par Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC). • **Pour plus d'information :** www.agricorp.com/market.cfm	• Les paiements finaux sont habituellement faits une année après la récolte lorsque la culture au complet a été vendue. • Des paiements provisoires peuvent être faits plus tôt. • **Par conséquent, pour l'année de récolte 2000, les producteurs recevraient des paiements provisoires au printemps 2001, un deuxième paiement provisoire vers la fin septembre jusqu'à concurrence de 80 % du paiement final et le paiement final avant la fin de 2001.** • Cette année, un paiement provisoire a été fait pour 1999 au début d'avril. • Un deuxième paiement provisoire pouvant aller jusqu'à 80 % du paiement final est fait vers la fin septembre ou le début octobre. • **Les derniers paiements auront été faits avant la fin de l'an 2000.** • Font exception à cette règle le canola, le blé roux de printemps et le blé d'automne pour lesquels il n'y a qu'un seul paiement provisoire et le paiement final est effectué vers la fin septembre.
Programme de secours global aux exploitations agricoles de l'Ontario (PSGEAO)/ Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole (ACRA)	• Le Programme de secours global aux exploitations agricoles de l'Ontario (PSGEAO) offre aux producteurs participants de l'aide individuelle en fonction du revenu global de la ferme s'ils subissent des pertes attribuables à des facteurs sur lesquels ils n'ont aucune prise, notamment la chute des cours ou de mauvais rendements. • Tous les agriculteurs de l'Ontario qui possèdent un numéro valide en vertu du Programme d'inscription des entreprises agricoles ont droit à des prestations en vertu du PSGEAO lorsque la marge brute de leur ferme pour 1998 ou 1999 est en deçà de 70 % de leur marge brute historique. • **Pour plus d'information :** www.gov.on.ca/OMAFRA/french/policy/	• Les producteurs peuvent avoir droit aux avantages du PSGEAO après la fin de leur exercice une fois qu'ils ont soumis le formulaire de demande du PSGEAO. • Les exploitants qui ont terminé ou achèvent l'exercice 2000 pourront bénéficier du programme 2000 qui est en cours d'élaboration à l'échelle nationale. Il leur faudra vraisemblablement attendre jusqu'à la fin de 2000 ou au début de 2001 pour toucher les prestations offertes dans le cadre du programme 2000.

TABLEAU 5. Moment du versement des indemnités d'assurance-récolte

Culture	Dates de récolte / Rendements déclarés	Indemnité d'assurance-récolte
Soya	Octobre	Mi-novembre
Maïs	Octobre	Mi-novembre
Blé d'automne	Juillet/août	Septembre
Tabac	Rendements obtenus après les ventes par la Commission de commercialisation	Début du printemps
Légumes de transformation	Automne	Paiements faits à la récolte (automne)
Oignons et carottes en frais	Juillet/août	Septembre
Pommes de terre	Septembre	Octobre

Annexe 2 — Préparation de l'état de l'évolution de l'encaisse

L'état de l'évolution de l'encaisse est un document de gestion très utile. Il permet non seulement de prévoir les déficits de trésorerie, mais aussi de les situer dans le temps. Il révèle quels sont les postes des produits et des charges qui ont le plus de répercussions sur l'entreprise. Il indique également à quels moments les ressources financières seront le plus nécessaires.

Ce document ne fait pas le suivi des variations au niveau des comptes à recevoir, des comptes à payer et des stocks. Cette analyse peut se faire par l'examen de l'état des résultats et du bilan.

Préparation de l'état de l'évolution de l'encaisse
Prévoir les mouvements de trésorerie consiste à anticiper les moments où se produiront les encaissements et les décaissements au cours de l'exercice à venir et quels postes seront visés par les rentrées et sorties de fonds, notamment :
les encaissements provenant

- de l'exploitation agricole, et
- des emprunts et revenus d'appoint, et

les décaissements attribuables

- à l'exploitation de la ferme,
- aux acquisitions d'immobilisations,
- aux impôts,
- aux dépenses liées au coût de la vie,
- au service de la dette.

Seuls les articles de caisse sont compris dans les encaissements et décaissements. Il est bon de se montrer prudent dans ses prévisions. Il y a deux façons d'établir les prévisions des mouvements de trésorerie.

Méthode A
Se guider sur les registres des exercices précédents en augmentant ou en diminuant les valeurs de certains postes de façon à refléter l'inflation, les changements dans la superficie ou le nombre d'animaux et les dépenses en immobilisations.

Méthode B
Si les registres des exercices antérieurs font défaut ou si l'entreprise a subi des changements tellement importants qu'il n'est plus possible d'établir des comparaisons valables, il faut partir à neuf et établir des budgets pour chaque activité de l'entreprise. On ajoute à ces budgets les frais fixes et les dépenses liées au coût de la vie.

On peut établir des prévisions relatives aux mouvements de trésorerie pour différentes périodes, habituellement mensuelles, trimestrielles ou annuelles. Si l'on commence par des prévisions annuelles, il est facile de les modifier pour en faire des prévisions trimestrielles ou mensuelles.

Surveillance des mouvements de trésorerie
Il est important de surveiller les mouvements de trésorerie. Cette surveillance doit se faire mensuellement, trimestriellement ou annuellement selon la période visée par les prévisions. La surveillance révélera des différences marquées entre les données réelles et les données prévisionnelles.

Annexe 3 — Ressources en analyse financière

Voici une liste de ressources qui peuvent faciliter la préparation de l'état de l'évolution de l'encaisse et l'obtention d'autres données d'analyse.

Programme d'analyse de la gestion des exploitations agricoles de l'Ontario, publication 69F — données financières repères pour différents types de production.

Cahier de planification financière et d'analyse de ferme, publication 37F — cahier proposant une démarche systématique pour préparer des états financiers.

OUTILS INFORMATISÉS

Farm Business Analyser — chiffrier Excel permettant d'analyser une entreprise à partir des données de la déclaration de revenus de la ferme. Cet outil est également utile pour analyser les effets sur le bénéfice net d'un changement au niveau des produits d'exploitation, des charges variables et des dépenses liées au coût de la vie.

Offert sur le site Web du MAAARO :
www.gov.on.ca/OMAFRA/english/busdev/agbusdev.html sous la rubrique « Computer Management Tools ».

Cahier de planification financière et d'analyse de ferme, publication 37F — chiffrier Excel proposant une démarche systématique pour préparer des états financiers complets, y compris état de l'évolution de l'encaisse, feuille de travail sur le service de la dette et états financiers actuels et prévisionnels.

Offert sur le site Web du MAAARO :
www.gov.on.ca/OMAFRA/english/busdev/agbusdev.html sous la rubrique « Computer Management Tools ».

Programme d'analyse de la gestion des exploitations agricoles de l'Ontario— sous forme de chiffrier, ce programme est adapté à chacun des grands types de production. Chaque cahier comprend des données comparatives par rapport aux moyennes des fermes participant au projet. Les données comparatives sont mises à jour au fur et à mesure qu'elles sont disponibles. Chaque programme fournit des états financiers selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Le programme possède des fonctions de calcul intégrées qui font ressortir la santé financière ainsi que l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Les rapports sur les activités montrant les coûts et les rendements par unité de production.

Offert sur le site Web suivant du MAAARO : www.gov.on.ca/OMAFRA/english/busdev/agbusdev.html sous la rubrique sous la rubrique « OFMAP ».

Annexe 4 — Rencontre avec le prêteur

Si une analyse révèle qu'il faut apporter des changements à l'entreprise, il est habituellement nécessaire de rencontrer le prêteur. Voici certains points à éclaircir avant cette rencontre.

QUESTIONS MONÉTAIRES

1. Dispose-t-on de données fiables? Le prêteur reconnaîtra-t-il la valeur de ces données?
2. Y a-t-il eu dernièrement des changements importants au niveau des activités de la ferme? Si oui, ces changements ont-ils donné de bons résultats?
3. Les données relatives aux coûts sont-elles à jour? À quelle fréquence sont établis les états des résultats selon la méthode de la comptabilité d'exercice?
4. Les niveaux d'encaisse et de financement sont-ils compatibles avec le chiffre d'affaires et le seront-ils encore?
5. L'équipement est-il en bon état? Quelle est sa valeur actuelle?
6. Les protections d'assurance sont-elles suffisantes?
7. Comment le bénéfice net et le rendement sur l'investissement se comparent-ils à d'autres dans le même secteur d'activité?

QUESTIONS SUR L'ACTIF ET LES MARCHÉS

1. Quelle est la stratégie de commercialisation employée?
2. Quels résultats cette stratégie a-t-elle donnés les années antérieures?
3. Envisage-t-on de modifier la stratégie de commercialisation?
4. Quelle est la conjoncture économique actuelle? La demande pour les produits a-t-elle diminué? S'attend-on à ce qu'elle diminue?
5. En quoi consistent les stocks (animaux, céréales, fournitures)?
6. L'éventail des produits offerts est-il satisfaisant? Y a-t-il lieu d'ajouter ou d'enlever des produits?
7. En quoi la production végétale ou animale se compare-t-elle aux autres du même secteur?
8. La nouvelle technologie rend-elle la vieille machinerie moins utile?

Annexe 5 — Feuille de travail sur le service de la dette

Les **fonds nécessaires au service de la dette** correspondent aux paiements de capital et d'intérêts à faire au cours de l'année à venir.

L'**aptitude à assurer le service de la dette** correspond à la capacité de payer le capital et les intérêts une fois qu'ont été effectués les autres décaissements et les dépenses liées au coût de la vie.

L'aptitude à assurer le service de la dette est habituellement calculée selon la méthode de la comptabilité de caisse, mais il est possible d'inclure les cultures en entrepôt. Certaines banques acceptent en effet de tenir compte de leur valeur si les cultures sont faciles à vendre.

La dette est remboursée à même les rentrées de fonds provenant des activités agricoles mais également des revenus d'appoint et des revenus personnels. De la même façon, les dépenses ne sont pas uniquement liées aux activités de l'entreprise, mais découlent aussi des dépenses liées au coût de la vie, des impôts à payer et des provisions pour amortissement.

Les tableaux qui suivent indiquent comment calculer d'abord les fonds nécessaires au service de la dette, dans un premier temps, puis l'aptitude à assurer le service de la dette.

Le passif est normalement séparé en deux postes distincts, le passif à court terme et le passif à long terme.

> **Passif à court terme** : articles payables dans moins de un an.
> **Passif à long terme** : obligations à plus long terme pour lesquelles une fraction seulement de la dette sera payée au cours de l'année à venir. Ce poste comprend les comptes fournisseurs, les arriérés sur impôts fonciers, et les prêts d'exploitation consentis par les banques.

TABLEAU 6. Feuille de travail sur le service de la dette

FONDS NÉCESSAIRES AU SERVICE DE LA DETTE

(Si ces données servent à établir des prévisions, inclure les nouveaux prêts)

Pour la période : Nom :

PASSIF À COURT TERME	**Solde au début de l'année**	**Taux d'intérêt**	**Versements annuels**		**Solde à la fin de l'année**
Comptes fournisseurs			**Intérêts**	**Capital**	
Description					
Total des comptes fournisseurs					
Prêt d'exploitation					
Description du prêt					
Total des prêts d'exploitation					

PASSIF À LONG TERME	**Solde au début de l'année**	**Taux d'intérêt**	**Versements annuels**		**Solde à la fin de l'année**
			Intérêts	**Capital**	
Description du prêt					
Total partiel					
Total général					

Total des versements de capital et d'intérêts

APTITUDE À ASSURER LE SERVICE DE LA DETTE

EXERCICE PRÉCÉDENT		**EXERCICE VISÉ PAR LES PRÉVISIONS**	
+ Encaissements (entreprise)		+ Encaissements (entreprise)	
– Décaissements (entreprise)		– Décaissements (entreprise)	
= Encaisse nette (entreprise)		= Encaisse nette (entreprise)	
+ Paiements d'intérêts		+ Paiements d'intérêts	
+ Apports du propriétaire		+ Apports du propriétaire	
– Retraits personnels		– Retraits personnels	
Encaisse disponible pour les paiements de capital et d'intérêts	$	**Encaisse disponible pour les paiements de capital et d'intérêts**	
Paiements de capital et d'intérêts		Paiements de capital et d'intérêts	
Encaisse disponible après paiements de capital et d'intérêts		**Encaisse disponible après paiements de capital et d'intérêts**	
Amortissement ou provision pour acquisition d'éléments d'actif		Amortissement ou provision pour acquisition d'éléments d'actif	

Aptitude à assurer le service de la dette (somme disponible pour les paiements de capital et d'intérêts sur la nouvelle dette)		**Aptitude à assurer le service de la dette** (somme disponible pour les paiements de capital et d'intérêts sur la nouvelle dette)	

Annexe 6 — Compréhension de termes financiers

Trois termes servent à décrire la santé financière d'une entreprise : **liquidités, solvabilité et rentabilité.** Le tableau suivant donne la signification de ces termes.

TABLEAU 7. Termes financiers courants

Terme	Définition	Méthode de mesure la plus juste	Pourquoi s'en soucier?
Liquidités	Moyens de paiement dont une entreprise peut disposer à court terme. En fait, il s'agit de l'aptitude de l'entreprise à faire, dans les délais prévus, les décaissements nécessaires pour honorer ses engagements. Il s'agit en fait de l'encaisse. Rentabilité et liquidités sont des notions apparentées, qui ne sont pourtant pas équivalentes. Contrairement aux profits, les mouvements de trésorerie comprennent les remboursements de capital sur les emprunts, les produits tirés de la liquidation d'éléments d'actif et les dépenses liées au coût de la vie. Les mouvements de trésorerie ne comprennent pas les facteurs de rentabilité que sont l'amortissement, la valeur des variations des stocks ou les gains et pertes en capital.	• ratio de liquidité générale • fonds de roulement • feuille de travail sur le service de la dette • état de l'évolution de l'encaisse	Les problèmes de trésorerie ou de liquidités donnent le signal qu'il est temps de se pencher sur l'entreprise. Les problèmes de trésorerie peuvent conduire à la faillite d'entreprises par ailleurs rentables.
Solvabilité	Aptitude de l'entreprise agricole à garantir ses dettes et à surmonter des situations difficiles. S'entend aussi parfois de l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements à long terme. La solvabilité dépend des capitaux propres, car ceux-ci servent à garantir les emprunts de capital. Ils peuvent aussi simplement servir de source de crédit éventuelle ou de provision permettant d'emprunter en cas d'imprévus.	• bilan • capitaux propres • valeur nette	La solvabilité indique dans quelle mesure l'entreprise est apte à prendre des risques. La solvabilité, exprimée par les capitaux propres, est le facteur qui détermine si l'entreprise peut survivre à un revers de fortune. Certaines entreprises peuvent avoir suffisamment de capitaux propres pour survivre à plusieurs années de faible efficacité.
Rentabilité	Rendement sur la gestion, le travail de l'exploitant et les capitaux propres. À long terme, pour que l'entreprise survive, l'exploitant doit toucher un rendement concurrentiel sur les ressources investies dans l'entreprise. À court terme, l'exploitant doit toucher un rendement qui suffit à tout le moins à payer les coûts variables, à défaut de quoi, des mesures de redressement s'imposent à court terme afin de minimiser les pertes.	état des résultats établis pour l'entreprise ou un volet seulement de ses activités	La rentabilité est l'élément le plus important dans la détermination de la performance à long terme de l'entreprise.

Annexe 7 —Valeurs financières repères

Source : Programme d'analyse de la gestion des exploitations agricoles de l'Ontario, 1999

	Valeurs repères **				
Rentabilité	**Bovins laitiers**	**Porcs (m.-e.)**	**Parc d'engraissement**	**Vache-veau**	**Cultures commerciales**
Bénéfice net (compt. d'exercice)	75 008 $	70 267 $	47 824 $	25 426 $	55 070 $
Rendement de l'actif	5,3 %	6,6 %	5,0 %	6,1 %	4,7 %
Rendement des capitaux propres	5,0 %	6,9 %	4,3 %	6,4 %	4,3 %
Solvabilité (santé financière)					
Capitaux propres	79,7 %	63,6 %	62,9 %	88,0 %	70,1 %
Efficacité financière					
Coût/$ de production agricole	0,60 $	0,64 $	0,77 $	0,52 $	0,70 $
Coûts variables en % des produits d'exploitation	55,5 %	66,7 %	88,5 %	54,6 %	50,2 %
Échelle					
Unités utilisées	Litres de lait vendu	Porcs produits	Production de viande (quintaux)	Vaches/ personne	Acres/ personne
Unités/personne	198 357	1 850	2 600**	110	850**
Structure de la dette					
Ratio d'endettement	0,20 à 1,00	0,36 à 1,00	0,37 à 1,00	0,11 à 1,00	0,30 à 1,00
Pourcentage du passif à court terme sur le total du passif	22,6 %	26,5 %	59,4 %	27,4 %	32,3 %
Aptitude à assurer le service de la dette					
Encaisse disponible pour rembourser d'autres dettes :					
— avant amortissement	–3 735 $	–9 040 $	–39 743 $	17 242 $	–35 485 $**
— après amortissement	–35 676 $	–45 231 $	–70 993 $	5 447 $	–75 260 $**
** *données estimatives*					

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette a été rédigée par **Rob Gamble**, chef de programme, Finances et structures d'entreprise, Division de l'agriculture et des affaires rurales, MAAARO, Guelph.

Nous remercions le service de vulgarisation de l'Iowa State University de nous avoir autorisés à reproduire dans la présente fiche, après les avoir modifiés, des passages d'une de ses publications, *Financial Troubleshooting*, rédigée par Robert W. Jolly et Alan Vontalge.

NOTES PERSONNELLES